

# 海外ビジネス回想録

## ～グローバルビジネスログブック、 当時の海外ビジネスと私の記録～

株式会社JBIC IG Partners 代表取締役 CEO

小杉 俊行



21世紀の足音が近づいてきた1997年から98年にかけて、内外金融は大きな衝撃に見舞われました。国内では複数の大手金融機関が破綻し、その後の銀行再編と公的資本注入につながっていきました。海外では1997年7月のタイ・パートの暴落を発端にアジア通貨危機が発生、その余波と石油価格の低下を受けて1998年8月17日にロシア政府が債務不履行を発表しました（ロシア財政危機）。

その直後の1998年9月、旧ソ連・中東欧向け融資の担当になりました。当時、財政危機に陥ったロシアに対して米国をはじめ国際社会は積極的に支援する姿勢を示しました。また、日本政府はロシア政府との間で首脳会談を重ね北方四島の帰属の問題を解決して平和条約を締結する外交交渉を進めており、その意味でもJBICによるロシア向け融資が重要な役割を担うことになりました。与信判断にあたっての最大のポイントはロシア政府が債務救済を要請する中、債務削減に至るかどうかでした。1999年7月29日に始まったパリクラブ会合は難航しました。債権国間でまとめた案につき議長がロシア政府代表団と交渉し、そこでロシア側から出された対案を持ち帰って債権国間で協議するプロセスの繰り返しで、明け方まで会場内で待機がなかった日もありました。債務削減には応じないという債権国側の立場は一貫しており、結局、4日目の午後に削減効果を伴わない20年間の債務繰延で合意に至りました。ロシア経済が引き続き厳しい状況にある中JBICとしては難しい与信判断でしたが、パリクラブの結果を

拠り所に世界銀行との協調融資（2件、合計15億ドル）を決定しました。

1999年12月に新設のリスク管理担当部署に配属となりました。前述の国内大手金融機関の破綻を受けて1999年7月に金融監督庁（2000年7月金融庁に改組）が金融検査マニュアルを導入する中でJBICもリスク管理の強化に着手しました。配属後、まずは全ての出融資案件につき与信先及び担保・保証の情報をデータベース化し、次に資産自己査定の実行体制整備とシステム構築、更に信用リスク計量化にも取り組みました。もう一つの課題が格付取得でした。JBICが発行する外債は政府保証付きで日本政府と同じ格付が付与されてきましたが、財政投融资改革の一環で政府保証が付かない国内債（財投機関債）の発行が求められ、単独の発行体としての格付取得が必要になりました。格付会社との格付ミーティングにあたり、財務内容や資産分類をベースとしつつJBICの組織・業務特性から来る政府との一体性に重きを置いたクレジットストーリーを作成し、リハーサルを含め入念に準備しました。本番終了後は入試の結果を待つ受験生の気持ちでしたが、格付会社4社から日本政府と同じ格付を取得できた時は心底安堵しました。

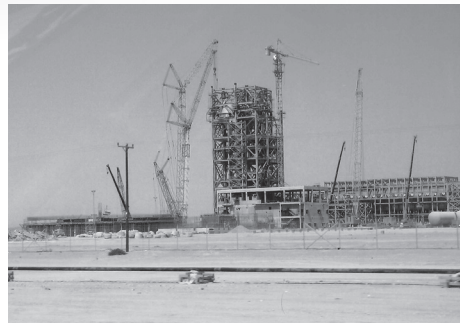
その後、ソヴリン審査、出融資の企画・調整、ナレッジマネジメント及び人事の仕事を経て、2005年9月から2度目のワシントン勤務となりました。この時はJBIC駐在員事務所での仕事でしたので、米国政府・政府機関、国際機関、シンクタンク・専門家、日本大

1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010～13年
国内大手金融機関の破綻	金融検査マニュアル導入	金融監督庁設立	金融庁に改組					政策金融改革				日本政策金融公庫設立	
アジア通貨危機	ロシア財政危機	チェンマイ・イニシアティブ	アジア債券市場育成イニシアティブ									リーマンショック	
	ロシア向け債務繰延	プーチン大統領就任						ロシアによる繰延債務ブレイク				TICAD IV	アラブの春 シリア内戦
中東・アフリカ 地域融資担当	旧ソ連・東欧地域 融資担当	信用リスク管理担当	ソヴリン 審査担当	出融資企画 調整担当	ナレッジマ ネジメント ・人事担当	ワシントン 駐在員事務所	欧阿中東地域 融資担当	日本政策金融公庫 総務部	欧阿中東地域統括 (ロンドン駐在)				
	ロシア向け世銀協融 ブルガリア向け世銀協融 黒海海底ガスパイプライン	出融資データベース構築 資産自己査定 信用リスク計量化 財投機関債格付取得				情報交換・協議 (米国政府・政府機関) (国際機関) (シンクタンク・専門家) (日本大使館・企業等)	南アフリカ公企業支援 オマーン・ドゥクム港建設 トルコ向け日本製建機輸出 エジプト海上ガス田開発事業 ナミビア開発銀行業務研修						シリア向け 融資再開検討

使館、日本企業・マスメディアと幅広い方々とお付き合いすることができました。その中で印象に残っている一つはウガンダで日本人が経営する原料綿からシャツを一貫生産する工場の拡張資金の融資をワシントン駐在員事務所ならではの方法で側面支援できたことです。JBICが検討していたウガンダ開発銀行（UDB）経由の融資を当時ウガンダの対外借入に一定の制限を課していたIMFに認めてもらう必要があったため、IMFに次回ミッション時の同工場視察を提案に行きました。IMFが民間の製造業企業を訪問することは極めて稀ですが、ミッションチーフは清潔で多くの女性が働く工場の様子に感激したとのことで、最終的にIMF理事会でUDBによる本件対外借入が承認され、JBICの融資が実現しました。

2007年5月に帰国し、3回目となる欧阿中東地域向け融資を担当しました。9年ぶりに訪れた南アフリカでは南部アフリカ開発銀行（DBSA）及び電力公社（Eskom）との間で融資契約に調印しました。オマーンではドゥクム港開発の融資契約調印式に臨み、マスカットから陸路ドバイに向かう途中でソハール港に立ち寄りました。10年前の案件審査時は砂浜だった場所に製油所や肥料工場が建設されているのを見て、当時の融資が役に立っていることを実感しました。そのほかトルコ地場企業向け日本製建設機械輸出用クレジットライン、日本企業によるエジプトでの洋上天然ガス田開発事業向け融資、第4回アフリカ開発会議（TICAD IV）でMOUを締結したナミビア開発銀行での業務研修等様々な業務を担当することができました。上記エジプト向け融資は2008年6月に融資条件に合意しましたが、もし3か月遅れてリーマンショックの後になっていたとすれば融資条件が大幅に見直されて案件の実現が危うくなっていたところでした。

2008年10月から政策金融改革により新設された株式会社日本政策金融公庫の総務部で仕事をした後、2010年9月からJBICの欧阿中東地域統括としてロンドンに駐在しました。3年弱の間に約80回の出張で44



上:2007年9月、オマーン出張時にソハールを訪問（JBIC融資で整備された港湾の後背地に建設中の工業プラント）  
下:2008年7月、南アフリカ電力公社（Eskom）との間で融資契約に調印

カ国を訪れましたが、紙面が残り少なくなりましたので、最後に2010年11月のシリア出張に触れたいと思います。JBICのシリア向け直接借款は1970～80年代の政府ベース借款以降実績がなく、同国の国際社会との関係から長らく新規与信が困難でした。2008年以降欧米諸国及び国際機関との関係が改善する中、日本企業から輸出案件が持ち込まれたことを受けてJBICも融資再開に向けて動き出し、その地ならしのためシリアを訪問して経済担当副首相と面談しました。建設的な対話ができ、次はソヴリン審査に移れるとの印象を持ってロンドンに戻りましたが、それから1か月経たずに起きたチュニジアでの事件をきっかけに中東地域に民主化運動が広がり（アラブの春）、シリアでは2011年3月以降、反政府運動から内戦へと発展して、融資再開は遠退いてしまいました。

ここまで3回にわたり1980年からの30年間を振り返ってきましたが、改めて海外ビジネスには様々なリスクが伴うことを痛感します。近年でも2021年2月のミャンマーでの軍事クーデター、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻、2023年10月から続くガザ紛争など一夜にして事業環境が一変しましたし、（拡大）HIPCイニシアティブにより収まっていた開発途上国の債務問題も再燃しかねない状況です。リスクの発現を予測することは困難ですが、過去の事例を教訓にリスクに備えつつ、引き続き海外業務に取り組んで参りたいと思います。

（2024年12月3日記）

#### 用語解説

##### HIPCイニシアティブ

IMFと世界銀行が1996年に立ち上げた重債務貧困国（HIPC）向け債務救済措置。従来の債務救済の仕組みでは対処できない持続不可能な債務負担を抱えている貧困国がIMF及び世界銀行の融資による支援プログラムの下で良好な成果を挙げ、貧困削減戦略を実施した場合に債務免除を受けられる仕組み。1999年に対象国の拡大及び削減率の引き上げ等の拡充措置を実施（拡大HIPCイニシアティブ）。これまでに37カ国に適用。